

العوامل الداعمة لتطبيق التوازن التنافسي علي بطولة الدوري العام المصري لكرة القدم

م.د/ سمير عبد اللطيف مصطفى محمد *

م.م/ محمد تحسين محمد موسى **

مقدمة البحث :

شهدت جمهورية مصر العربية خلال السنوات القليلة الماضية تغيرات مختلفة مست كافة المؤسسات الثقافية والسياسية والاقتصادية والرياضية ، حيث إن المنتبج لمجريات الأحداث يستطيع أن يدرك بكل بساطة أن مصر الآن تمر بمرحلة تغيير وانتقال هامة جداً في تاريخها المعاصر قد تؤثر علي هيكل ونسق القوام الرياضي إلي الحد الذي يبرر القول بأننا نعيش عالم جديد يهتم بالرياضة . (٨ : ١٠)

وإذا ما أردنا للرياضة أن تزدهر وتتقدم فلا بد من أن تتخذ العلم طريقاً ، والإدارة هي أحد الأعمدة العلمية الأساسية التي تعتمد عليها دول العالم المتقدم ومؤسساتها في النهوض بالرياضة ، ويعكس مدى تقدم الدول في الرياضة مدى التقدم في استخدام الإدارة الرياضية الحديثة في كافة أنشطتها الرياضية ، إذ كلما ارتقى مستوى الإدارة فيها كلما تحسن مستواها الرياضي . (٣ : ١٣)

كما يتميز عصر المعرفة الذي نعيشه بسمات جديدة تجعله منفرداً ، فأدت ثورة المعرفة في الإدارة إلي ظهور مفهوم التميز بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقة تتفوق بها عن كل من ينافسها بجانب الجودة الفائقة والتي لا تترك مجالاً للخطأ كي يتحقق تنفيذ الأعمال تنفيذاً صحيحاً وتاماً من أول مرة ، فالإدارة الحديثة أصبح لزاماً عليها أن تتميز بالقدرة علي التكيف مع التغيير المستمر والتطور المتنامي في مختلف مجالات الحياة في المجتمعات المختلفة ، وذلك من خلال اكتسابها لأنماط تنظيمية مرنة ومتداخلة وبما يتناسب مع طبيعة العمليات والأدوار التي تؤديها . (٦ : ١١١) (٧ : ٧٥)

وأنه لمواكبة التطور الحادث في المجال الرياضي ، اتجهت مختلف الهيئات والمنظمات الرياضية إلي الاستفادة من ملاعبها ومنشأتها الرياضية لتحقيق الربح المادي الذي يساهم في تغطية التلفيات الخاصة بصيانة ملاعبها ومنشأتها بجانب الحصول علي فائض من الربح يفيد في استثمارات أخرى ، كما أن التفاوت الكبير بين الأسعار السوقية للاعبين في الأندية الرياضية الكبرى ونظرائهم من الأندية الرياضية الأخرى الأقل مستوي من الناحية الفنية يمثل تباعداً اقتصادياً كبيراً الأمر الذي يخل بمبدأ المساواة في التنافس ، كما أن عدم المساواة بالإيرادات والنفقات الخاصة بهذه الأندية يمثل مشكلة إدارية كبيرة وخاصة للأندية الأهلية التي يفرض عليها شراء لاعبين بأسعار مرتفعة ، وذلك من أجل المنافسة

* مدرس دكتور - بقسم الإدارة الرياضية والترويج - جامعة بورسعيد
** مدرس مساعد - بقسم - جامعة العريش

في ظل ارتباط هذه الأندية بقاعدة جماهيرية كبيرة ، وفي نفس الوقت تعاني هذه الأندية من ندرة الإيرادات المالية الخاصة بها ، وعلاوة على ذلك تأتي أندية المؤسسات بحجم من الإيرادات المالية الكبيرة والثابتة ، وبقلة مالية في نسبة المبالغ المخصصة لشراء اللاعبين في ظل قاعدة جماهيرية قليلة جداً .

(٢ : ٣٥) (٥ : ١٥)

ويعد التوازن التنافسي في المجال الرياضي هو الضوابط القانونية التي تعمل على تحقيق المساواة بين الفرق الرياضية المتنافسة من خلال السياسات والإجراءات التي تضمن إدارة المنافسات بصورة آمنة في ضوء اللوائح والاستراتيجيات الثابتة التي لا يتم تغييرها بتغيير مجالس إدارات المؤسسات الرياضية ، كما أنه يعد نظام مستحدث لإدارة المنافسات بفكر ومفهوم اقتصادي من خلال منظومة شاملة لجميع عناصر المنافسة (النادي - اللاعب - المدرب - الحكم) ، وهو بذلك يعد وسيلة تعمل على تحقيق العدالة بين الفرق الرياضية لتأمين حقوق الأندية واللاعبين أثناء المنافسات . (١٥ : ٢٣)

مشكلة البحث وأهميته :

إن الدور الحقيقي للبحث العلمي في المجتمع هو فحص الواقع واعتبار المشكلات التي يتعرض لها المجتمع بمثابة تجارب تحتاج إلى دراسة وتمحيص واستخلاص الأسباب والنتائج ، ولعل الفارق بين الدول المتقدمة والنامية يتلخص في إن الأولي أخذت بنتائج البحث العلمي واستثمرت البرجماتية كفلسفة تهدف إلى إحداث نتائج على أرض الواقع . (١٠ : ٣٣)

وتكمن مشكلة البحث الرئيسية في كونها تعالج قضية اقتصادية كبيرة تتمثل في تقدير التوازن التنافسي بين فرق الدوري المصري لكرة القدم سواء كانت فرق تنتمي لمؤسسات حكومية أو أندية جماهيرية ، حيث زيادة المعدلات الاقتصادية المرتبطة بهذا الدوري من شراء لاعبين قارب على المليار جنية سنوياً ، ومكافآت للمدربين قارب على النصف مليار جنية سنوياً ، وحجم رعاية رياضية كبير ، وبيع تذاكر المباريات ، وحجم صناعة يرتبط بمتطلبات رياضة كرة القدم ، الأمر الذي يمثل حجم اقتصادي سنوي لكرة القدم المصرية يتخطى الأربعة مليارات جنية سنوياً .

كما أن التفاوت الكبير بين الأسعار السوقية للاعبين في الأندية الرياضية الكبرى ونظرائهم من الأندية الرياضية الأخرى الأقل مستوي من الناحية الفنية يمثل تباعداً اقتصادياً كبيراً الأمر الذي يخل بمبدأ المساواة في التنافس ، كما أن عدم المساواة بالإيرادات والنفقات الخاصة بهذه الأندية يمثل مشكلة إدارية كبيرة وخاصة للأندية الأهلية التي يفرض عليها شراء لاعبين بأسعار مرتفعة ، وذلك من أجل المنافسة في ظل ارتباط هذه الأندية بقاعدة جماهيرية كبيرة ، وفي نفس الوقت تعاني هذه الأندية من ندرة الإيرادات

المالية الخاصة بها ، وعلاوة على ذلك تأتي أندية المؤسسات بحجم من الإيرادات المالية الكبيرة والثابتة ، وبقلة مالية في نسبة المبالغ المخصصة لشراء اللاعبين في ظل قاعدة جماهيرية قليلة جداً . (٩ : ٢٣)

الأمر الذي دعي إلي مناقشة قضية التوازن التنافسي التي تحدد درجة المساواة في القوه بين الفرق الرياضية المختلفة ، كما يسعى لدراسة هذه الظاهرة من خلال أبعادها المختلفة سواء كانت الاقتصادية أو الفنية أو الجماهيرية من خلال مجموعة من المؤشرات الإحصائية مثل (مؤشر هيرشمان) لقياس التوازن التنافسي والذي يمثل مفهوم المركزية في التحليل الاقتصادي لرياضة كرة القدم المحترفة ، حيث يعطي دلائل كبيرة علي تحليل كافة الآثار المرتبطة بمسابقة الدوري المصري لكرة القدم من خلال القدرة المؤسسية والتغيرات التنظيمية وحجم الحضور الجماهيري وحجم الرعاية والدعاية الإعلانية .

وتكمن أهمية البحث في النقاط التالية :

تعد الدراسة من الدراسات الحديثة في مجال الإدارة الرياضية والتي تتماشى مع تداعيات القرن الحادي والعشرين ، وبالرغم من تعدد الدراسات المرتبطة التي تناولت الاقتصاد في المجالات المختلفة إلا أنه لا تتعرض أي دراسة لأحكام الضوابط الاقتصادية والمؤسسية والجماهيرية والقانونية التي تضمن تحقيق التوازن التنافسي بين الفرق الرياضية .

هدف البحث وتساؤلاته :

يهدف هذا البحث إلي تطبيق التوازن التنافسي في المجال الرياضي ، وذلك من خلال التعرف على العوامل الداعمة لتطبيق التوازن التنافسي علي بطولة الدوري العام المصري لكرة القدم .

الدراسات المرجعية :

- الدراسات العربية :

علي حد علم الباحث لا توجد دراسات عربية تناولت اشكالية التوازن التنافسي .

- الدراسات الأجنبية :

١ . دراسة أندرو لارسين ، وأجيو فين (Anderw Larsen, Aju j. Fenn) (٢٠٠٦م) (12) بعنوان تأثير نظام "اللاعب الحر" ونظام "الحد الأقصى للرواتب" علي مستوي التوازن التنافسي ، واستهدفت الدراسة التعرف علي مستوي التوازن التنافسي في مسابقة الدوري الوطني لكرة القدم (NFL) بإستخدام معامل جيني والانحرافات في مؤشر (Herfinahi - Hirschman) ، وقد قام الباحث بتوظيف المقياسين الذي تم بنائهم باستخدام جدول المسابقات الفعلي ، والمقياسان يقدمان نموذجاً للتوازن التنافسي كدالة لمواهب اللاعبين ، وتكرار الهجمات وتوسع نطاق مسابقات (NFL) ، والتغيير في

عدد الفرق في ملحق المسابقات ، والطول الزمني لجدول المسابقة ، ونقل الفريق لمكان آخر ، وعدد الاستادات الجديدة ، والاعتمادات علي قاعدة اللاعب الحر (الغير مرتبطة بالفريق الذي وقع له بعد انتهاء عقده) ، وقاعدة الحد الأقصى للدخل ، وكل هذه الدول تدعم مستوي التوازن التنافسي في المسابقة ، بينما تركيز المواهب الرياضية يخفض التنافسية بين الفرق ، وأيضاً يؤثر كل من هجمات اللاعبين وبناء الاستادات الجديدة علي مستوي التوازن التنافسي . (١٢ : ٣٣)

٢. دراسة ينج - مينج - شنج Yang - Ming. Chang (٢٠٠٩م) (18) بعنوان اقتسام العوائد المالية بين الفرق والاستثمار في الفرق الرياضية والتوازن التنافسي (دراسة تحليلية) ، واستهدفت الدراسة وضع نموذج المنافسات الخاص بالمسابقات الرياضية للمحترفين ، فأن الدراسة تظهر مدي التأثير السلبي لتقاسم العوائد المالية بين الفرق علي إجمالي التدفقات النقدية علي اللاعبين الموهوبين ، كما تظهر مشكلات ذات جانب أخلاقي بالنسبة للفرق ذات الدخل المنخفضة ، وهي أن هذه الفرق ربما تتلقي الأموال من المسابقات التي تشارك فيها دون أن تزيد في استثماراتها في المواهب الرياضية ، وقد اعتمدت الدراسة علي أربع مقاييس تبادلية لقياس مستوي التوازن التنافسي ، وقد أظهرت النتائج أن تقاسم العوائد المالية بين الفرق يؤدي إلي زيادة التفاوت في النسب المئوية المتوقعة للفوز في المباراة الواحدة ، وبهذا فإن نسبة المنافسة في مباريات الدوري تنخفض ، وبالنسبة للسياسات والتوصيات التي تربط بين اقتسام العوائد المالية بين الفرق مع متطلبات الحد الأدنى لرواتب اللاعبين فإن هذه السياسة لها تأثير إيجابي علي مستوي التنافسية في المسابقات الرياضية . (١٨ : ٤٤)

٣. دراسة جوليو ديل كورال Julio del Corral (٢٠٠٩م) (15) بعنوان التوازن التنافسي وعدم التأكد من نتائج المباريات في مسابقات (الجراند سلام) للتنس - تأثير نظام زيادة عدد مستويات المسابقة والنوع (لاعب - لاعبة) وسطح الملعب ، واستهدفت الدراسة اختبار إذا ما كان زيادة عدد اللاعبين بناءً علي زيادة عدد مستويات البطولة من ١٦ لاعب - ٣٢ لاعب وذلك في سلسلة منافسات (الجراند سلام) للتنس سيؤدي إلي انخفاض مستوي التوازن التنافسي في هذه المسابقات ، وللتوصل لهذه النتائج فأن الباحث قام بتطبيق مقياسين متبادلين للتوازن التنافسي في مسابقات بنظام (خروج المغلوب) وذلك بناءً علي أداء اللاعبين المشاركين في نظام (زيادة عدد مستويات المسابقات) وبالمثل يرصد البحث الفروق في مستوي التوازن التنافسي والذي يرجع إلي النوع (لاعب - لاعبة) وسطح الملعب ، وبالإضافة إلي استخدام بيانات مستقاه من مباريات (الجراند سلام) في الفترة من ٢٠٠٥م - وحتى ٢٠٠٨م ، فإن الدراسة قامت بتحليل المحددات المتعلقة بمستوي (عدم التأكد من النتائج) المتعلقة بالفترة قبل وبعد المباراة وذلك باستخدام نماذج الاحتمالات . (١٥ : ٤٤)

٤. دراسة ترافس لي , Travis Lee (٢٠١٠م) (17) بعنوان التوازن التنافسي في الدوري الوطني لكرة القدم في أعقاب الاتفاقية الجماعية الموقعة في عام ١٩٩٣م ، واستهدفت تناول القضايا المتعلقة بالتوازن التنافسي ، فهي تميل إلى الاعتقاد بأنه لا يوجد تأثير يعند به ويمكن أن يحدث التغيير البنوي للمسابقات الرياضية - مثل التغيير في قواعد مسابقة الدوري - وذلك علي تساوي الفرص بين الفرق ، وعلي أي حال فإن اتفاقية (١٩٩٣م) الجماعية (CBA) بين مالكي دوري كرة القدم الوطني واللاعبين قد تضمنت نواحي مبتكرة متعددة ، والتي ربما يتوقع لها أن تحدث تأثيراً علي مستوي التوازن التنافسي ، وهذه الدراسة تعمل علي قياس مستوي التوازن بين الفرق في الموسم الواحد بحيث يتم قياس تأثير النسبة المئوية لحالات الفوز في الموسم السابق علي النسبة المئوية لحالات الفوز في الموسم الحالي ، وقد توصلت النتائج إلي أن اتفاقية (CBA) ١٩٩٣م كان لها تأثير علي زيادة مستوي التوازن التنافسي . (١٧ : ٦٦)

٥. دراسة هيلمت دنيل ، ومارتن جروسمان ، وماركوس لانج Helmut M .Dietl, Martin Grossmann , and Markus Lang (٢٠١١م) (14) بعنوان التوازن التنافسي والمشاركة في الدخل المالي للمنافسات في الاتحادات الرياضية مع وجود فرق تتجه لتعظيم الاستنادة المالية ، واستهدفت الدراسة بناء نموذج مقترح للمنافسات الرياضية في الاتحادات الرياضية للمحترفين والتي تقوم أنديةها بالعمل علي تعظيم زيادة إجمالي الأرباح والمكاسب (تعظيم النفع والفائدة Utility Maximization) ، ويقوم النموذج المقترح بتحليل سلوك بعض الأندية المتجهه نحو الفوز المستمر يؤثر علي الاستثمار في المواهب الرياضية ، وأيضاً يؤثر علي التوازن التنافسي وأرباح الأندية ، بالإضافة إلي ذلك وعلي العكس النماذج التقليدية ، فأن الباحث يظهر من خلال هذا البحث أن تقاسم الأندية ومشاركتها في الدخل المالي للمباريات لايعني دائماً إنخفاض الدافع للاستثمار لدي الأندية ، كما تحدد الدراسة تأثيراً جديداً لمبدأ مشاركة الأندية ويطلق علي هذا (زيادة حدة التأثير) ، فأن مبدأ مشاركة الأندية في عوائد المنافسات يحسن الدوافع الاستثمارية ، ويزيد التوازن التنافسي في المسابقات . (١٤ : ٢٧)

٦. دراسة نيل لونجي ، ونيلسون Neil Longiey, Nelson j. (٢٠١٢م) (16) بعنوان تأثير مسابقات المباريات الفاصلة علي نتائج التوازن التنافسي في بطولة (NHL) ودوري كرة السلة الأمريكي (NBA) ، واستهدفت الدراسة أن معظم البحوث في مجال التوازن التنافسي بالمسابقات الرياضية في أمريكا الشمالية تدرس نتائج مباريات الموسم المنتظم العادي فقط ولا تتجه إلي تحليل التأثيرات المحتملة للمباريات الفاصلة التي تقام بعد نهاية الموسم العادي ، وقد قامت هذه الدراسة بتناول هذه التأثيرات فيما يتعلق بمستوي التوازن التنافسي ، حيث أن المباريات الفاصلة يمكن ان تعيد تشكيل

نتائج الموسم العادي وبشكل كبير ، والجانب الأكثر أهمية أنها تعيد ترتيب النتائج بطريقة ليس بها حيادية فيما يتعلق برواتب اللاعبين ، وقد وجدت هذه الدراسة - وعلى سبيل المثال - أن مباريات بطولة (NHL) وخلال الفترة الزمنية من ١٩٩٤م - وحتى ٢٠٠٤م فإن فوز الفرق في ملحقات المسابقات هو أقل اعتماداً على نظام رواتب اللاعبين عنهم خلال الفترة التي يستغرقها الموسم الرياضي العادي ، وقامت الدراسة أيضاً بتحليل التأثيرات المختلفة لأنواع محددة من نظام المنافسة في ملحقات المسابقات الرياضية الفاصلة ، وقد وجدت الدراسة ان اختيار نظام الجولات كنظام للمنافسة في ملحقات المسابقات الرياضية يؤدي إلى اضطرابات تحدث في هذه المنافسات . (١٦ : ٤٠)

٧. دراسة جاباري ، تاغيبور . Jabari. N, Taghipour. Z, (٢٠١٣م) (13) بعنوان إدارة المنافسات الرياضية القائمة على أساس التوازن التنافسي - دراسة حالة لمواسم الدوري في الدول الآسيوية من سنة ٢٠٠٩م - وحتى سنة ٢٠١٠م ، واستهدفت هذه الدراسة المقارنة بين مستوي التوازن التنافسي بين مواسم الدوري الممتاز لكرة القدم في موسم ٢٠٠٩م - ٢٠١٠م ، ومن ثم ترتيب هذه الدول وفقاً لمستوي التوازن التنافسي ، وقامت هذه الدراسة بتحليل بطولة الدوري في ١٩ دولة آسيوية (١١ بطولة دوري في غرب آسيا) ، و (٨ بطولات في دول شرق آسيا) ، والبيانات التي اعتمدت عليها الدراسة كانت بيانات ثانوية وتم تجميعها من الشكل النهائي لجدول مسابقات الدوري في الدول عينة الدراسة ، تم استخدام الأسلوب الأحصائي C5ICB لتحليل البيانات ، وكانت أهم النتائج أن التوازن التنافسي يؤثر إيجابياً على مستوي المسابقات الرياضية فيؤدي إلى زيادة الإقبال الجماهيري مما يؤدي إلى زيادة في مبيعات التذاكر ، وزيادة الاستثمارات في البث التلفزيوني ، فكلها مزايا تؤدي إلى إقامة منافسات الدوري بجودة عالية ، وعلية فإن المؤسسات المنوطة بإقامة مسابقات دوري كرة القدم لا بد أن توفر الظروف الملائمة لزيادة التنافس بين الفرق في المسابقة حتي تحوز على منافع وإقبال جماهيري أكبر ونسب مبيعات أعلى . (١٣ : ٣١)

إجراءات البحث :

منهج البحث :

استخدم الباحث المنهج الوصفي باستخدام الأسلوب المسحي وذلك لملائمته لطبيعة البحث وتحقيقاً لهده والإجابة على تساؤلاته .

مجتمع وعينة البحث :

يتمثل مجتمع البحث في قيادات وزارة الرياضة بجمهورية مصر العربية ، وأعضاء مجلس إدارة الإتحاد المصري لكرة القدم ، وأعضاء مجالس إدارات الأندية الرياضية المشاركة في الدوري العام

المصري لكرة القدم ، وتم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية البسيطة ، وتم الاستعانة بعدد (٣٠) فرد من عينة الدراسة الاستطلاعية لإجراء المعاملات العلمية الخاصة بتقنين الاستبيان ، وبلغ حجم عينة الدراسة الأساسية التي طبق عليها الإستمبيان (١٠٧) فرد ، وتم استبعاد (٢٢) استماره لعدم استيفائها شروط التطبيق ، وبذلك بلغ حجم العينة (٨٥) فرد من إجمالي مجتمع البحث كما هو موضح بجدول (١)

جدول (١)

توصيف مجتمع وعينة البحث

م	مجتمع البحث	الإجمالي	عينة الدراسة الإستطلاعية	عينة الدراسة الأساسية
١	قيادات وزارة الرياضة	٤١	١١	١٩
٢	أعضاء مجلس إدارة الإتحاد المصري لكرة القدم	١١	٢	٥
٣	أعضاء مجالس إدارات الأندية الرياضية المشاركة في الدوري العام	١٩٨	١٧	٨٣
	المجموع	٢٥٠	٣٠	١٠٧
	النسبة المئوية %	١٠٠%	١٢.٠٠	٤٢.٨٠

أدوات جمع البيانات :

استخدم الباحث أدوات جمع البيانات التالية :

- المقابلة الشخصية .
- تحليل المحتوي والوثائق .
- الاستبيان .

الدراسة الإستطلاعية :

قام الباحث بإجراء الدراسة الإستطلاعية في الفترة من ٢٠١٧/٩/٧م إلي ٢٠١٧/٩/١٨م علي عينة عشوائية من المجتمع الأصلي ومن خارج الدراسة الأساسية ولها نفس الخصائص والشروط بلغت (٣٠) فرد أي بنسبة ١٢% من إجمالي مجتمع البحث .

المعاملات العلمية للاستبيان :

صدق الاتساق الداخلي :

قام الباحث باستخراج قيمة معامل الارتباط لاختبار صدق الاستبيان من خلال حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة الاستبيان ككل ، وقد أسفرت نتائج الاستجابات عن مايلي :

جدول (٢)

قيمة معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والمجموع الكلي لدرجات استجابة أفراد العينة الإستطلاعية لاستبيان العوامل الداعمة لتطبيق التوازن التنافسي

م	العبارات	قيمة معامل الارتباط* (ن = ٣٠)
١	وضوح الأوضاع السياسية الداخلية في الدولة لفترات طويلة .	٠.٦٠٥
٢	وضوح النظام الإداري داخل الأندية الرياضية .	٠.٧٠١
٣	وضوح الأوضاع الاقتصادية والمالية للأندية الرياضية .	٠.٥٥١
٤	العلاقات المستقرة الآمنة بين جماهير الأندية الرياضية .	٠.٤٩٧
٥	مسايرة الاتجاه العالمي في الرياضة من خلال الاستفادة من التجارب الاقتصادية للأندية الرياضية الخارجية .	٠.٨٧٢
٦	مرونة تعديل الضوابط القانونية وفقاً لما يستجد من أمور ومتغيرات علي الساحة المحلية والعالمية .	٠.٠٧٦
٧	صلاحية البنية الأساسية (منشآت - ملاعب - أدوات) داخل الأندية الرياضية .	٠.٦٠١
٨	توافر المواصفات القانونية بالملاعب الرياضية التي تقام عليها المنافسات .	٠.٤١٠
٩	الإقبال الجماهيري علي المنافسات للأندية الرياضية .	٠.٤٧٨
١٠	استعداد الأندية الرياضية (لاعبين - جهاز فني - جهاز إداري) لتطبيق الرقي الرياضي وروح المنافسة .	٠.٤٤١
١١	تنوع مصادر التمويل والإستثمار في الاندية الرياضية .	٠.٦٨٩
١٢	وضع نظام ثابت لحل الخلافات والنزاعات بين اللاعبين والأندية طبقاً للوائح الاتحادات الدولية .	٠.٧٧٢
١٣	وضع معايير يمكن قياسها والتعبير عنها بشكل رقمي لضمان تحقيق درجة مساواة بين الفرق الرياضية .	٠.٢٢٨
١٤	زيادة الوعي الجماهيري بالتشريعات والقوانين المنظمة للرياضة من خلال المؤسسات الإعلامية المختلفة .	٠.٤٤٥
١٥	اتباع المؤسسات الإعلامية المختلفة الحياد والموضوعية تجاه تحليل ومعالجة قضايا المنافسات الرياضية .	٠.٥٣١
١٦	اتباع الأندية الرياضية سياسة تحويل المشجع إلي مشجع ومشارك لزيادة مصادر التمويل .	٠.٣٥٥
١٧	تقديم الدعم المستمر للأندية الرياضية من قبل القيادات الإدارية الرياضية بعد اتخاذ قرار تطبيق التوازن التنافسي	٠.٦٦٠
١٨	إتاحة الفرصة للقاء المشجعين مع اللاعبين والأجهزة الفنية خلال ساعات معينة مقابل تذاكر دخول .	٠.٧٣٨
١٩	إنشاء كيانات اقتصادية تأخذ شكل الشركات داخل الأندية لإدارة الأنشطة والمنافسات الرياضية .	٠.٤٢٧
٢٠	تشجيع الأندية الرياضية علي تبني سياسة التغيير في إدارة المؤسسات الرياضية .	٠.٨٠٥
٢١	اهتمام أندية الدوري العام بعقد اتفاقيات تؤمة مع المتميزين من أندية الدرجة الثانية من أجل تبادل الخبرات وانتقاء الموهوبين .	٠.٨٧٠
٢٢	التنسيق بين الوزارات الحكومية والهيئات الخاصة بالرياضة والاتحادات الرياضية واللجان الأولمبية من أجل وضع خطة لتطبيق التوازن التنافسي .	٠.٨٠٥

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي دلالة (٠,٠٥) = ٠,٣٤٩

قام الباحث باستبعاد عبارتين هي (٦) ، (١٣) وذلك لعدم ارتباطها بمجموع محورها ، وبذلك يصبح العدد النهائي لعبارات محور العوامل الداعمة لتطبيق التوازن التنافسي (٢٠) عبارة .

الثبات :

للتحقق من ثبات الاستبيان قام الباحث باستخدام التجزئة النصفية عن طريق معامل ألفا Alpha للثبات وفقاً للمعادلة الإحصائية لكل من "كودر kuder" ، و"ريتشاردسون Richardson" ووفقاً لما اقترحه "كرونباخ Cronbach" حيث يمثل معامل ألفا Alpha متوسط المعاملات الناتجة عن تجزئة الاختبار إلي أجزاء بطرق مختلفة ، ولذلك فإنه يمثل معامل الارتباط بين أي جزئين من أجزاء الاستبيان .

جدول (٣)

قيمة معامل الثبات ألفا Alpha استجابة أفراد العينة الإستطلاعية
لاستبيان العوامل الداعمة لتطبيق التوازن التنافسي

م	العبارات	قيمة معامل الارتباط* (ن = ٣٠)
١	وضوح الأوضاع السياسية الداخلية في الدولة لفترات طويلة .	٠.٨٣٣
٢	وضوح النظام الإداري داخل الأندية الرياضية .	
٣	وضوح الأوضاع الاقتصادية والمالية للأندية الرياضية .	
٤	العلاقات المستقرة الآمنة بين جماهير الأندية الرياضية .	
٥	مسايرة الاتجاه العالمي في الرياضة من خلال الاستفادة من التجارب الاقتصادية للأندية الرياضية الخارجية .	
٦	صلاحية البنية الأساسية (منشآت - ملاعب - أدوات) داخل الأندية الرياضية .	
٧	توافر المواصفات القانونية بالملاعب الرياضية التي تقام عليها المنافسات .	
٨	الإقبال الجماهيري علي المنافسات للأندية الرياضية .	
٩	استعداد الأندية الرياضية (لاعبين - جهاز فني - جهاز إداري) لتطبيق الرقي الرياضي وروح المنافسة .	
١٠	تنوع مصادر التمويل والإستثمار في الأندية الرياضية .	
١١	وضع نظام ثابت لحل الخلافات والنزاعات بين اللاعبين والأندية طبقاً للوائح الاتحادات الدولية .	
١٢	زيادة الوعي الجماهيري بالتشريعات والقوانين المنظمة للرياضة من خلال المؤسسات الإعلامية المختلفة .	
١٣	اتباع المؤسسات الإعلامية المختلفة الحياد والموضوعية تجاه تحليل ومعالجة قضايا المنافسات الرياضية .	
١٤	اتباع الأندية الرياضية سياسة تحويل المشجع إلي مشجع ومشارك لزيادة مصادر التمويل .	
١٥	تقديم الدعم المستمر للأندية الرياضية من قبل القيادات الإدارية الرياضية بعد اتخاذ قرار تطبيق التوازن التنافسي	
١٦	إتاحة الفرصة للقاء المشجعين مع اللاعبين والأجهزة الفنية خلال ساعات معينة مقابل تذاكر دخول .	
١٧	إنشاء كيانات اقتصادية تأخذ شكل الشركات داخل الأندية لإدارة الأنشطة والمنافسات الرياضية .	
١٨	تشجيع الأندية الرياضية علي تبني سياسة التغيير في إدارة المؤسسات الرياضية .	
١٩	اهتمام أندية الدوري العام بعقد اتفاقيات تؤمة مع المتميزين من أندية الدرجة الثانية من أجل تبادل الخبرات وانتقاء الموهوبين .	
٢٠	التنسيق بين الوزارات الحكومية والهيئات الخاصة بالرياضة والاتحادات الرياضية واللجان الأولمبية من أجل وضع خطة لتطبيق التوازن التنافسي .	

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي دلالة (٠,٠٥) = ٠,٣٤٩

يتضح من جدول (٣) قيمة معامل الثبات بطريقة ألفا Alpha للاستبيان الخاص بالعوامل الداعمة لتطبيق التوازن التنافسي حيث بلغت (٠.٨٣٣) ، وهي دالة إحصائياً عند مستوي (٠,٠٥) مما يدل علي أن الاستبيان علي درجة عالية من الثبات .

تطبيق الاستبيان :

قام الباحث بتطبيق استمارة الاستبيان في صورتها النهائية علي عينة البحث وقوامها (١٠٧) فرد من قيادات وزارة الرياضة بجمهورية مصر العربية ، وأعضاء مجلس إدارة الإتحاد المصري لكرة القدم ، وأعضاء مجالس إدارات الأندية الرياضية المشاركة في الدوري العام المصري لكرة القدم ، وذلك في الفترة من ٢٣/١٠/٢٠١٣م إلي ١٢/١٢/٢٠١٣م ، وبعد الإنتهاء من تطبيق الاستبيان قام الباحث بتفريغ البيانات في كشوف معدة لذلك تمهيداً لإجراء المعالجات الإحصائية لها .

عرض ومناقشة النتائج :

تحقيقاً لهدف البحث وتساؤلاته ، كان علي الباحث تناول عرض النتائج علي النحو التالي :

جدول (4)

الأهمية النسبية لآراء عينة الدراسة الأساسية في عبارات استبيان العوامل الداعمة لتطبيق التوازن التنافسي

ن = ٨٥

م	العبارات	نعم		إلي حد ما		لا		الوزن الترجيحي	الأهمية النسبية	الترتيب
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار			
١	وضوح الأوضاع السياسية الداخلية في الدولة لفترات طويلة .	٣١.٧٦	٣٥	٤١.١٨	٣٥	٢٧.٠٦	٢٣	١٧٤	٦٨.٢٤	٧
٢	وضوح النظام الإداري داخل الأندية الرياضية .	٢٧.٠٦	٣٦	٤٢.٣٥	٣٦	٣٠.٥٩	٢٦	١٦٧	٦٥.٤٩	١٤
٣	وضوح الأوضاع الاقتصادية والمالية للأندية الرياضية .	٢٨.٢٤	٣٣	٣٨.٨٢	٣٣	٣٢.٩٤	٢٨	١٦٦	٦٥.١٠	١٦
٤	العلاقات المستقرة الأمانة بين جماهير الأندية الرياضية .	٢٤.٧١	٣٩	٤٥.٨٨	٣٩	٢٩.٤١	٢٥	١٦٦	٦٥.١٠	١٦
٥	مسايرة الاتجاه العالمي في الرياضة من خلال الاستفادة من التجارب الاقتصادية للأندية الرياضية الخارجية .	٤٤.٧١	٣٨	٢٧.٠٦	٢٣	٢٨.٢٤	٢٤	١٨٤	٧٢.١٦	١
٦	صلاحية البنية الأساسية (منشآت - ملاعب - أدوات) داخل الأندية الرياضية .	٢٩.٤١	٣٢	٣٧.٦٥	٣٢	٣٢.٩٤	٢٨	١٦٧	٦٥.٤٩	١٤
٧	توافر المواصفات القانونية بالملاعب الرياضية التي تقام عليها المنافسات .	٢٧.٠٦	٤٣	٥٠.٥٩	٤٣	٢٢.٣٥	١٩	١٧٤	٦٨.٢٤	٧
٨	الإقبال الجماهيري علي المنافسات للأندية الرياضية .	٢٨.٢٤	٤٠	٤٧.٠٦	٤٠	٢٤.٧١	٢١	١٧٣	٦٧.٨٤	١١
٩	استعداد الأندية الرياضية (لاعبين - جهاز فني - جهاز إداري) لتطبيق الرقي الرياضي وروح المنافسة .	٣١.٧٦	٣٥	٤١.١٨	٣٥	٢٧.٠٦	٢٣	١٧٤	٦٨.٢٤	٧
١٠	تنوع مصادر التمويل والإستثمار في الاندية الرياضية .	٤١.١٨	١٩	٢٢.٣٥	١٩	٣٦.٤٧	٣١	١٧٤	٦٨.٢٤	٧

تابع جدول (4)

الأهمية النسبية لآراء عينة الدراسة الأساسية في عبارات استبيان العوامل الداعمة لتطبيق التوازن التنافسي

ن = ٨٥

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن الترجيحي	الأهمية النسبية	الترتيب
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار			
١١	وضع نظام ثابت لحل الخلافات والنزاعات بين اللاعبين والأندية طبقاً للوائح الاتحادات الدولية .	٣١.٧٦	٣٤	٤٠.٠٠	٣٤	٢٨.٢٤	٢٤	١٧٣	٦٧.٨٤	١١
١٢	زيادة الوعي الجماهيري بالتشريعات والقوانين المنظمة للرياضة من خلال المؤسسات الإعلامية المختلفة .	٣٥.٢٩	٣٢	٣٧.٦٥	٣٢	٢٧.٠٦	٢٣	١٧٧	٦٩.٤١	٦
١٣	اتباع المؤسسات الإعلامية المختلفة الحياد والموضوعية تجاه تحليل ومعالجة قضايا المنافسات الرياضية .	٣٤.١٢	٣٥	٤١.١٨	٣٥	٢٤.٧١	٢١	١٧٨	٦٩.٨٠	٥
١٤	اتباع الأندية الرياضية سياسة تحويل المشجع إلى مشجع ومشارك لزيادة مصادر التمويل .	٢٥.٨٨	٣٠	٣٥.٢٩	٣٠	٣٨.٨٢	٣٣	١٥٩	٦٢.٣٥	٢٠
١٥	تقديم الدعم المستمر للأندية الرياضية من قبل القيادات الإدارية الرياضية بعد اتخاذ قرار تطبيق التوازن التنافسي	٢٤.٧١	٣٨	٤٤.٧١	٣٨	٣٠.٥٩	٢٦	١٦٥	٦٤.٧١	١٨
١٦	إتاحة الفرصة للقاء المشجعين مع اللاعبين والأجهزة الفنية خلال ساعات معينة مقابل تذاكر دخول .	٢٨.٢٤	٣٩	٤٥.٨٨	٣٩	٢٥.٨٨	٢٢	١٧٢	٦٧.٤٥	١٣
١٧	إنشاء كيانات اقتصادية تأخذ شكل الشركات داخل الأندية لإدارة الأنشطة والمنافسات الرياضية .	٣٥.٢٩	٣٦	٤٢.٣٥	٣٦	٢٢.٣٥	١٩	١٨١	٧٠.٩٨	٣
١٨	تشجيع الأندية الرياضية علي تبني سياسة التغيير في إدارة المؤسسات الرياضية .	٢٧.٠٦	٣١	٣٦.٤٧	٣١	٣٦.٤٧	٣١	١٦٢	٦٣.٥٣	١٩
١٩	اهتمام أندية الدوري العام بعقد اتفاقيات تومة مع المتميزين من أندية الدرجة الثانية من أجل تبادل الخبرات وانتقاء الموهوبين .	٣٥.٢٩	٣٧	٤٣.٥٣	٣٧	٢١.١٨	١٨	١٨٢	٧١.٣٧	٢
٢٠	التنسيق بين الوزارات الحكومية والهيئات الخاصة بالرياضة والاتحادات الرياضية واللجان الأولمبية من أجل وضع خطة لتطبيق التوازن التنافسي .	٣٧.٦٥	٣١	٣٦.٤٧	٣١	٢٥.٨٨	٢٢	١٨٠	٧٠.٥٩	٤

يوضح جدول (4) الخاص باستجابات عينة الدراسة الأساسية في عبارات استبيان العوامل الداعمة لتطبيق التوازن التنافسي مايلي :

– أعلى نسبة مئوية للاستجابة (نعم) قدرها (٤٤.٧١%) للعبارة رقم (٥) ، وأقل نسبة مئوية للاستجابة (نعم) قدرها (٢٤.٧١%) للعبارتين رقم (٤ ، ١٥) .

– أعلى نسبة مئوية للاستجابة (إلى حد ما) قدرها (٥٠.٥٩%) للعبارة رقم (٧) ، وأقل نسبة مئوية للاستجابة (إلى حد ما) قدرها (٢٢.٣٥%) للعبارة رقم (١٠) .

– أعلى نسبة مئوية للاستجابة (لا) قدرها (٣٨.٨٢%) للعبارة رقم (١٤) ، وأقل نسبة مئوية للاستجابة (لا) قدرها (٢١.١٨%) للعبارة رقم (١٩) .

– تراوحت استجابات عينة الدراسة الأساسية في عبارات محور العوامل الداعمة لتطبيق التوازن التنافسي النسبة ما بين (٧٢.١٦%) للعبارة رقم (٥) ، (٦٢.٣٥%) للعبارة رقم (١٤) ، بينما لم تحقق العبارات رقم (١٥ ، ١٨ ، ١٤) نسبة (٦٥%) وهي النسبة التي ارتضاها الباحث .

ومن خلال العرض السابق أشارت نتائج جدول (4) الخاص باستجابات عينة الدراسة الأساسية في عبارات استبيان العوامل الداعمة لتطبيق التوازن التنافسي إلي :

– مسايرة الاتجاه العالمي في الرياضة من خلال الاستفادة من التجارب الاقتصادية للأندية الرياضية الخارجية .

– اهتمام أندية الدوري العام بعقد اتفاقيات تومة مع المتميزين من أندية الدرجة الثانية من أجل تبادل الخبرات وانتقاء الموهوبين .

– إنشاء كيانات اقتصادية تأخذ شكل الشركات داخل الأندية لإدارة الأنشطة والمنافسات الرياضية .

– التنسيق بين الوزارات الحكومية والهيئات الخاصة بالرياضة والاتحادات الرياضية واللجان الأولمبية من أجل وضع خطة لتطبيق التوازن التنافسي .

– اتباع المؤسسات الإعلامية المختلفة الحياد والموضوعية تجاه تحليل ومعالجة قضايا المنافسات الرياضية .

ويتفق ذلك مع دراسة أشرف عبد المعز عبد الرحيم (١٩٩٦م) () أن من أهم العوامل التي تساعد علي زيادة رأس المال ، والاستفادة من كافة الإمكانيات المادية والبشرية في زيادة العائد الإقتصادي للمؤسسة الرياضية هي الاستقرار في جميع الجوانب الادارية والمالية والاقتصادية والسياسية داخلياً وخارجياً. (١ : ٧٥)

ويؤكد ذلك يحيى محمد عبدالمجيد (٢٠٠٠م) أنه لمواكبة التطور الحادث في المجال الرياضي ، اتجهت مختلف الهيئات والمنظمات الرياضية إلي الاستفادة من ملاعبها ومنشأتها الرياضية لتحقيق الريح المادي الذي يساهم في تغطية التلفيات الخاصة بصيانة ملاعبها ومنشأتها بجانب الحصول علي فائض من الريح يفيد في استثمارات أخرى ، ولهذا اهتمت تلك المؤسسات بموضوع الاقتصاد الرياضي لما له من أثر فعال وايجابي في تحقيق الريح وزيادة الدخل للأفراد والمؤسسة والمجتمع ككل . (١١ : ٦٦)

ويري الباحث أن هناك العديد من العوامل التي تؤثر ايجابياً أو سلبياً علي تطبيق التوازن التنافسي في المجال الرياضي منها وضوح واستقرار السياسات التي تتبعها الدولة في المجالات السياسية والاقتصادية والمالية والنظام القانوني ، وتنظيم القواعد والإجراءات التي تستهدف ضمان العلاقات المستقره الأمانة بين الجماهير داخل المؤسسات الرياضية بوضع نظام قضائي لفض المنازعات مما يؤثر إيجابياً في المجال الرياضي ، ويتيح الفرصة لتطبيق التوازن التنافسي .

بينما يري محمد عبد العزيز سلامة ، حسام حسن شحاتة حسن (٢٠٠٧م) () عدم وضوح فلسفة لاقتصاديات الرياضة المصرية برغم اتجاه الدولة لاقتصاديات السوق الحر ، عدم أتباع تقييم (فعالية، كفاءة) الأداء للأندية الرياضية نتيجة تنافى معايير التقييم المحاسبية لإعداد القوائم المالية والمبالغة في الموازنات التقديرية مما أدى لاتساع الفجوة بين القوائم المالية وواقع الأصول الثابتة بما لا يوفر معلومات لمتخذي القرار من أعضاء مجلس الإدارة بالنسبة لموقف السيولة النقدية لتغطية ارتباطات النادي ويصعب مهمة الجهات الرقابية كذلك توقف العديد من المشروعات دون الاستفادة من أموالها لعدم جدواها الاقتصادية .

(٨ : ٧٥)

ينبغي على الهيئات والمنظمات الرياضية أن تعطي اهتماماً أكبر للبعد الاقتصادي في عملها، لأن النجاح في حل معظم مشاكلها يتوقف على جانب التمويل وإدارة المشروعات

الاستخلاصات :

في ضوء هدف البحث وتحقيقاً للإجابة علي تساؤلاته ، وفي حدود مجتمع وعينة البحث ، واستناداً إلي ما تم من إجراءات ومعالجات إحصائية ، ومن خلال عرض ومناقشة النتائج وتحليلها وتفسيرها ، توصل الباحث إلي الاستخلاصات التالية :

- مساهمة الاتجاه العالمي في الرياضة من خلال الاستفادة من التجارب الاقتصادية للأندية الرياضية الخارجية .
- اهتمام أندية الدوري العام بعقد اتفاقيات تومة مع المتميزين من أندية الدرجة الثانية من أجل تبادل الخبرات وانتقاء الموهوبين .
- إنشاء كيانات اقتصادية تأخذ شكل الشركات داخل الأندية لإدارة الأنشطة والمنافسات الرياضية .
- التنسيق بين الوزارات الحكومية والهيئات الخاصة بالرياضة والاتحادات الرياضية واللجان الأولمبية من أجل وضع خطة لتطبيق التوازن التنافسي .
- اتباع المؤسسات الإعلامية المختلفة الحياد والموضوعية تجاه تحليل ومعالجة قضايا المنافسات الرياضية.
- زيادة الوعي الجماهيري بالتشريعات والقوانين المنظمة للرياضة من خلال المؤسسات الإعلامية المختلفة .
- وضوح الأوضاع السياسية الداخلية في الدولة لفترات طويلة .
- توافر المواصفات القانونية بالملاعب الرياضية التي تقام عليها المنافسات .
- استعداد الأندية الرياضية (لاعبين - جهاز فني - جهاز إداري) لتطبيق الرقي الرياضي وروح المنافسة
- تنوع مصادر التمويل والإستثمار في الاندية الرياضية .
- الإقبال الجماهيري علي المنافسات للأندية الرياضية .
- وضع نظام ثابت لحل الخلافات والنزاعات بين اللاعبين والأندية طبقاً للوائح الاتحادات الدولية .
- إتاحة الفرصة للقاء المشجعين مع اللاعبين والأجهزة الفنية خلال ساعات معينة مقابل تذاكر دخول .
- وضوح النظام الإداري داخل الأندية الرياضية .
- صلاحية البنية الأساسية (منشآت - ملاعب - أدوات) داخل الأندية الرياضية .
- وضوح الأوضاع الاقتصادية والمالية للأندية الرياضية .
- العلاقات المستقرة الأمانة بين جماهير الأندية الرياضية .

التوصيات :

١. التأكيد على أهمية تطوير أداء مشرفى الأنشطة الطلابية فى الجامعة وذلك من خلال عقد ورش عمل لتفعيل الأنشطة الطلابية ، عقد دورات تدريبية فى مجال تطوير الأنشطة الطلابية ، تبادل الزيارات والخبرات والمعلومات مع المشرفين فى الجامعات الأخرى .
٢. بذل الجهود من قبل إدارة الأنشطة الطلابية وإدارة الجامعة للعمل على تفعيل الأنشطة الطلابية ، ودراسة سبل التفعيل التى تم التوصل إليها ، وبصفة خاصة تخصيص اوقات لممارسة الأنشطة الطلابية بالجدول الدراسية مع عدم تعارضها مع مواعيد المحاضرات .

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية

١. أشرف عبدالمعز عبدالرحيم : العلاقات العامة ، مؤسسة شباب الجامعة ، الطبعة الأولى الإسكندرية ، ٢٠٠٠م .
٢. حميد سميسم : نظرية الرأي العام ، بغداد ، دار الشؤون الثقافية ، ١٩٩١م .
٣. سعيد ياسن عمارة ، علي حميد عبد الوهاب : الفكر المعاصر فى التنظيم والادارة ، الطبعة الثانية ، القاهرة ، ١٩٩٢م .
٤. سليمان صالح : وسائل الاعلام وصناعة الصور الذهنية ، الطبعة الاولى ، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٥م .
٥. شريفة رحمة الله سليمان : دور العلاقات العامة فى تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسات الحكومية من منظور الخدمة الالكترونية دراسة حالة على امانة دبي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاعلام ، جامعة القاهرة ، ٢٠٠٦م .
٦. صفوت محمد العالم : فنون العلاقات العامة ، دار الهانى للطباعة والنشر ، الطبعة الاولى ، القاهرة ٢٠٠٢م .
٧. على عجمو : العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق ، عالم الكتب ، جامعة القاهرة ، ٢٠٠١م .
٨. محمد عبدالعزيز سلامة : العلاقات العامة فى المؤسسات الحديثة ، الطبعة الاولى ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٧م .
٩. منصور محمد : دور العلاقات العامة فى بناء الصورة الذهنية للشركات دراسة لإثنتان من الشركات اليمنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاعلام ، جامعة القاهرة ، ٢٠١٠م .
١٠. نهى محمد حسين : دور العلاقات العامة فى تشكيل الصورة الذهنية للرجال ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الآداب ، جامعة المنيا ، ٢٠٠٨م .
١١. يحيى محمد عبد المجيد : العلاقات العامة بين النظريات الحديثة والمنهج الاسلامى ، الطبعة الاولى ، مكتبة القرآن ، القاهرة ، ٢٠٠٠م .

ثانياً : المراجع الأجنبية

١٢. Anderw Larsen : Public relations and promotion in sport U.S. sport academy, (2006) .
١٣. Jabari : using search for public relation &reputation management,nov.,available at ([http//search any new watch.com](http://search.anynewwatch.com)). (2013).
١٤. Helmut M .Dietl : Attitudes and persuasion, 1st ed.,(New Yoek : psychology press itd.,). (2011).
١٥. julio del Corral : reputation management : the new face of corporate public relation,public relations review,vol, ,pp:247-261. (2009).
١٦. Neil Longiey : look who is talking now :Doctor , lawyers and University chiefs”, the public relation strategist, vol .22, No.2 ,(summer 2012),
١٧. Travis Lee : organization theory and design 4th edition staple. West (2010).
١٨. Yang – Ming. Chang : Corporate Image Audit. Vadyba/Management. Vol. 1. P. 89. Van Heerden, C.H. (1999). Developing a corporate image model. South African Journal of Economic and Management Sciences, 2(3):492-508. (2009).